

# أعظم نقيباء الجيش في أوقات الفوضى

إعداد القادة القادرين على التكيف

الرائد: إف جون بيربو - الجيش الأمريكي

لاحظتُ كضابط صغير برتبة نقيب في الجيش. ومن خبرتي بسجل بيانات الضباط (ORB) الأستياء الحاصل بينهم للقادمين الى الوحدة من رتبة رائد فأعلى. كما لاحظتُ بأن ضابط شؤون الأفراد قام بترتيب سجل بيانات الضباط أولاً إلى خريجي دورة المستشارين العسكريين وهيئة القيادة الأمريكية (CGSOC) من المقيمين وغير المقيمين. وقد أراد الضابط التنفيذي (XO) في اللواء معرفة أي من المستشارين العسكريين والمقيمين من خريجي دورة القيادة كان قد عمل كمشرف أو ضابط سيطرة (O/Cs) في مركز التدريب الوطني.

وقد قام ضابط شؤون الأفراد في اللواء بترتيب قراءة خلفية لكل ضابط بعناية وفقاً لما يمليه عليه واجبه. وبمجرد انتهائه من ذلك، أتى إلى أحد الضباط الذين كنت أعتقد أنه من الضباط المتفوقين؛ لما يتمتع به من خبرة في المعدات الخفيفة والثقيلة المحمولة جواً. ولكونه كان حاصلاً على درجة الماجستير في الدراسات العربية من Ivy League. وقد قام الضابط التنفيذي بتوجيه ضابط شؤون الأفراد بإعادة هذا الضابط المتعدد المواهب لأستخدام مواهبه في مقر الفيلق "فنحن لا نريد أي فتیان أذكفاء هنا". وبالتأكيد. فإن الوحدة لم تكن في احتياج إلى ضابط يتحدث العربية كلغة أجنبية ويتمتع بخبرة تكتيكية في مجال المعدات الخفيفة - الثقيلة!. ورغم الإقرار بأن هذا حدث فردي، إلا أن القصة انتشرت عبر نظام تعيين واختيار الضباط. وتم دعمها وتعميمها من خلال الإجراءات التي اتخذها العديد من المستشارين الكبار.

أن الأستخدام الأقصى للقوة لايقارن على الأطلاق مع الأستخدام المتزن للعقل.  
-كارل فون كلوزوفتز<sup>1</sup>

## The Great Captains of Chaos: Developing Adaptive Leaders

Major F. John Burpo, U.S. Army

Available in English at: <http://usacac.leavenworth.army.mil/CAC/milreview/English/JanFeb06/Burpo.pdf>

## أعظم نقباء الجيش في أوقات الفوضى

وبعد العمل مع اثنين من القادة. كنت أفكر في دراسة الهندسة والكيمياء الحيوية والتدريس لاحقاً في الكلية العسكرية في ويست بوينت. إلا أن الضابط المسؤول عن تقييم عملي كان دائماً يعنفني: "ليس منك فائدة". أيها الحارس المغوار". فكانت خدمتي والتوصية العامة هي أدائي كمشرف/ أوضاع سيطرة في مركز التدريب على القتال من أجل البقاء في المنافسة وعلى قيادة الكتيبة. ومع ذلك، فإن هذا الولع الفردي بالواجبات التكتيكية والخبرات التنموية يعد منفصلاً عن احتياجات البيئة العملية والمتطلبات المتزايدة للقيادة الذين لديهم القدرة على التكيف: حيث إن دليل ميدان الجيش الأمريكي المرقم 1 يؤكد على أن "الطبيعة الغامضة للبيئة العملية تتطلب قادة عسكريين يتسمون بإدراك الذات ويتمتعون بالقدرة على المرونة والتكيف".<sup>2</sup>

وبناءً عليه، فإنني أريد في هذه المقالة تحديد تعريف الجيش "للقيادة" الذين لديهم القدرة على التكيف مع التوصية باتباع مسارات عمل معينة لإعداد قادة المستقبل الذين يمتلكون القدرة على التكيف. ويتطلب الأمر من أجل القيام بهذا العمل. إجراء تحليل لبرامج التنمية القيادية الحالية والبيئة العملية. وعلى الرغم من أن قمة اهتمامي تنصب على عمل ضابط الفيلق، ويمكن لهذا التحليل أيضاً أن يدعم نماذج التنمية المستخدمة لضباط الصف وصغار الجنود المجندين.

وفي النهاية، فإن البيئة العملية تتطلب قادة يشعرون بالارتياح والأحاطة فيما يخص عملهم مع الغموض التعجيزي للتكنولوجيا وفوضى النظرية التي تعرف عجز برامج قيادة الجيش الحالية في تناوله بشكل مباشر. وتجدر الإشارة إلى أنه من أجل تنمية المزيد من القادة الذين يتمتعون بالقدرة على التكيف، فيجب على الجيش أن يوازن برامج تنمية القيادة مع متطلبات البيئة العملية. علاوة على جذب الأفراد الذين لديهم مهارات قيمة مثل المعرفة الفنية، وإجادة اللغة، والخبرة بالمنطقة الإقليمية.

## البيئة العملية

نحن نشارك بتغيير العالم بشكلٍ أسرع من إمكانية تغيير أنفسنا. كما أننا نستخدم عادات

الماضي لتغيير الحاضر  
-وينستون تشرشل.<sup>3</sup>

يقول الفريق براون جي فرديريك " بكل وضوح، أن متطلبات القيادة الجديدة الحقيقية ظهرت بعد أحداث الحادي عشر من أيلول. فتعريف استراتيجيات الأمن القومي أصبحت التمسك بعنصر المبادأة أو الضربة الاستباقية ((Preemption وأصبحت للمهام العسكرية الأخرى: حماية الدول التي تتأرجح نحو الفشل ودعمها بالإضافة إلى المهام الوطنية لحماية الأمن الداخلي للولايات المتحدة أهمية كبرى. ولا بد أن نشير هنا إلى أن كل مهمة جديدة - منفردة مع كل مكوناتها الضرورية - تضع مسؤوليات مشتركة على وكالات الدول والهيئات المتعددة الجنسية والحكومات وعلى عاتق القادة العسكريين من مختلف الدرجات."<sup>4</sup>

ونود أن نشير هنا إلى انتهاء حقبة العالم ثنائي القطب والذي كانت تدار فيه المعركة بشكل نظامي من خلال مواجهة عدو تقليدي، فبيئة العمليات الجديدة تتطلب من قادة الجيش التعود على إطار العمل المشترك والمتعدد الهيئات والحكومات

الرائد إف جون بيربو - الجيش الأمريكي - ضابط عمليات لوحدة السرب الخامس، فرقة الفرسان الثانية، فورت لويس، واشنطن. حصل على البكالوريوس من الأكاديمية العسكرية الأمريكية. ونال شهادة الماجستير من جامعة ستانفورد كما أنه خريج كلية ضباط الأركان والقيادة بالجيش الأمريكي، وقد خدم في العديد من المناصب المختلفة لهيئات الأركان والقيادة داخل القارة الأمريكية.

والجنسيات، بل والتعود على صيغ العمل العالمية بشكل عام، وتعقيدات مناطق العمليات (وخاصة للعمليات العسكرية في المناطق الحضرية) وللكثير من التحديات التي تفرضها العديد من العوامل المتزايدة. وبالتالي فإن الدليل العسكري 3-0، (العمليات)، يؤكد على أن "يعد التكيف من الأهمية بمكان بالنسبة لعمليات الاستقرار في المناطق الحضرية وعمليات الدعم؛ نظراً لأن هذه العمليات تفرض بقوة العديد من التحديات المعقدة على

يعرف المفهوم المؤسسي والعملياتي (O&O) القائد الذي يتمتع بالقدرة على التكيف على أنه "قائد يمكنه التأثير على الأفراد و إطلاعهم على الغرض والاتجاه والدافع، وذلك خلال العمل في بيئة معقدة وديناميكية تحيطها الشكوك والغموض؛ وذلك من أجل إنجاز المهمة وتحسين المؤسسة".

القادة، والتي لا يوجد لها حلول مُحددة"<sup>5</sup>، ونظراً لتطور الحرب والتكنولوجيا بشكل سريع، سوف تنزوي العقيدة خلف الحاجة إلى حلول عاجلة، كما أن ضباط الجيش سوف يواجهون العديد من الحلول خارج نطاق الإطار العقائدي. وتجدر الإشارة إلى أن المطلب التالي للتكيف يستلزم أن "تقوم العوامل الثقافية والديموغرافية التي تتجاوز الحدود بجعل عملية فض النزاعات عملية معقدة وطويلة، وهو ما يتطلب غالباً إجراء العديد من التغييرات في طبيعة العملية قبل تحقيق الغاية المنشودة"<sup>6</sup>. وينبغي الالتفات إلى أن هذه البيئة العملياتية المعاصرة الناشئة تجعل الاختصاصات الأساسية للجيش وعمليات القتال كمجموعة جزئية من حل

المزيد من المشكلات العامة عبر الطرق الدبلوماسية والاستخباراتية والعسكرية والاقتصادية، مع الوضع في الاعتبار أنه يتعين على قادة الجيش إدراك كافة الأمور والاستعداد لها والتحكم بها.<sup>7</sup>

وسواء ما إذا كانت البيئة العملياتية المعاصرة تتقدم باتجاه استخدام الآلة مقابل الآلة، أو الحرب التكنولوجية عالية التقنية، أو حرب الجيل الرابع لشبكات المعلومات التي تعتمد على الأفراد، أو بعض الأشكال الوسيطة من الحرب، فإن عقول القادة العظماء سوف تكون هي العوامل المسيطرة باعتبارها أهم الأدوات وأكثرها قوة في إدارة الحروب.<sup>8</sup> ولا ريب أن هذه العقول سوف تكون هي القوة الدافعة في إدارة المعارك، وفي الثورة المستقبلية للشؤون العسكرية، والتي أسست تاريخياً على قوة مفهوم العقيدة والفكر، وليس على التكنولوجيا.

إن مصطلح القادة العظام يستحضر عبقرية نابليون في قيادة المعركة من المراكز العليا للقيادة، ويشير إلى أن وجهات نظره عن مواقف العمل الودية والمعادية تدل على إدراكٍ كاملٍ للموقف في الوقت الحقيقي، وهو ما يدعم قدرات الحدس ويشجع على سرعة اتخاذ القرار. ويمكن القول بلغة واضحة أن نابليون (كقائد مثالي) قد كدس أفضل المعلومات، وتمكن من تحقيق دائرة كاملة منتظمة من الملاحظات والتوجيهات والقرارات والإجراءات (OODA)، وبشكل افتراضي، فإن أفضلية المعلومات التقنية تُيسر توقع مسارات وخطوات العمليات التي قد يتخذها العدو.

وتكمن المشكلة في أنه على الرغم من أن الاهتمام بطبيعة الحرب التي لا يمكن توقع ما هو متوقع منها، لعدم اتفاق منطقتها مع الأحساس العام أو الحسابات المحتملة فإن الحرب لا تخضع للعلاقة المباشرة البسيطة للتأثيرات الناجمة التي تتناسب مع الحسابات العادية التي تؤخذ بالأعتبار التحضير للقوة، وهناك مجموعة من المتغيرات التي تثبت أن الحرب - القوة العددية للجنود، معدلات

## أعظم نقباء الجيش في أوقات الفوضى

على أن أحد الأسباب الأساسية لهذا أن "التكنولوجيا متوفرة بالفعل لأعدائنا، وسوف يقومون باستخدامها لاستغلال الضعف".<sup>15</sup>

والسؤال الآن، كيف يمكننا تحديد ومعرفة نقيب الجيش العظام وتنمية مواهبهم ليتمكنهم التكيف مع الأوضاع والتخطيط والتنفيذ وسط الفوضى؟

### تعريف تكيف القيادة ومرونتها

أحدى المشكلات الجديدة في التخطيط للمعركة ضد العقيدة الأمريكية هي أن الأمريكيين أنفسهم لا يلتزمون بقراءة دليل ميدان القتال الخاص بهم، كما أنهم لا يشعرون بأي نوع من الالتزام باتباع عقيدتهم العسكرية.  
-من مذكرات ملازم سوفيتي.

إن الجيش الأمريكي يمتلك تاريخاً حافلاً بالإبداعات، بداية من استخدام التكتيكات غير النظامية خلال حرب الثورة الأمريكية إلى استخدام عربات القتال المدرعة المعدلة (المُسننة) في عملية تحرير العراق، وللاستمرار في هذه العادة والإقرار بأهميتها، ذكر السيد لويس كالديرا: "نحن نعمل على إعداد قادة من أجل التغيير، وليس مجرد قادة أكفأ لديهم القدرة من الناحية العقائدية على القتال، بل قادة يصلحون لكافة أنواع المهام، مع التمتع بالقدرة على التعامل مع الوضع الدولي وتطوراته والتي تمتد وتتسع لمجموعة من المتغيرات الجارية على الساحة العالمية بالكامل".<sup>17</sup>

ويقدم دليل الميدان 22-100، (قيادة الجيش)، العديد من المراجع التي تؤكد على أهمية تمتع القائد بالقدرة على التكيف: "يجب أن يكون لديك القدرة على التكيف والمرونة والارجال"؛

"لا يوجد مخطط دقيق لتحقيق النجاح في جميع الأحوال، ولكن القيادة والقدرة على التكيف مع الموقف سوف يكونان حلفاء للنجاح". "ينبغي عليك التكيف مع البيئات المتغيرة والتعامل معها". "ينبغي أن تكون لديك قدرة عميقة على التخيل والتكيف مع المواقف وقيادة

الإمداد، الروح المعنوية، ونفسية العدو، والمنطقة، والمناخ. وغالبية هذه الأمور ذات تأثير غير مباشر، كما أنها على علاقة متداخلة مع غيرها من المتغيرات الأخرى. ومن هنا فإن عدم الترابط بين هذه المتغيرات هي التي تدخل في وصف نظام فوضوي للحرب، علاوة على أنه "لا يمكن أن تتكرر النظم الفوضوية بنفس الشكل؛ نظراً لأن السلوك المستقبلي لها سيكون متأثراً بشكل كبير بالأوضاع الداخلية".<sup>12</sup> كما أن حصر هذه المتغيرات المجردة - مع تأثيرها في نفس الوقت - مثل نفسية العدو والروح المعنوية المتسمة بالود تقدم مشكلات مباشرة، ليس أقلها عدم إعطاء قيم النظام المبدئية أي أهمية. جدر الإشارة إلى أن تداعيات توقع عمليات العدو لإضعاف دائرة الملاحظات والتوجيهات والقرارات والإجراءات الخاصة به، سوف يكون - على نحو غير متوقع - النموذج الموجود دائماً، وبغض النظر عن مدى تأثيره، إن الشك هو فقط الاستخدام الدائم للألة، والحرب التكنولوجية عالية التقنية، وشبكات معلومات الحرب التي تعتمد على الأفراد، ويستشهد الكاتب ليونارد ونج بأحد الضباط الذين شاركوا في عملية الحرية للعراق (OIF): "نحن لا نعرف إذا كنا ذاهبين إلى مكان كفي تلقى الحجارة علينا، أو قذائف الهاون، أو للمصافحة و تناول فناجين الشاي. كما أن الأمر في الحقيقة لا يعتمد على منطقة أو حي نكون فيه كما أنه ليس هاماً ما نقوم به، فمستوى العداء ودرجته أمر لا يمكننا التكهّن به".

وينبغي الالتفات إلى أن حجم التكنولوجيا لا يمكنه أن يوازن بين تأثيرات نظرية الفوضى، على الرغم من قدرة هذه النظرية على تحديد الحدود بإمكانية فائقة، يقول ويليامسون ميراي: "نظراً لأننا نحن الأمريكيون لدينا سجلاً طويلاً من المغالاة في تقدير الأفضلية التكنولوجية لنا، والاستخفاف بقدرة أعدائنا في الحد من دائرة امتيازاتنا، فإنه لا يمكننا حمل الانغماس [في هذا النوع من العجرفة] مرةً أخرى".<sup>14</sup> ويؤكد بروان بي روبرت أيضاً

• استخدام القوة عبر المنظور الكامل لمسرح المعركة.<sup>20</sup> نظراً لأن دليل الميدان 22-100 لا يقدم تعريفاً عن القيادة التي لديها القدرة على التكيف، فإنه يمكن أخذ التعريف من مجموعة لواء القتال المختلط والمفهوم التنظيمي والعملياتي للقتال. علاوة على قائمة السمات الشخصية معاً كتعريف مبدأ.

وعلى الرغم من أن هذا التعريف يتناول المتطلبات الخاصة بالعمل في بيئة تتسم بالغموض، إلا أنه لا يحدد كيفية قيام القائد الذي لديه القدرة على التكيف بإجاز ذلك، كما أنه لا يميز سمات القائد الذي يتمتع بالقدرة على التكيف عن سمات القيادة العامة التي يصفها دليل الميدان 22-100. كما أن التعريف لا ينقل بوضوح أهمية مصطلح "القدرة على التكيف"، وما يستلزم التكيف "مع عادة أو موقف معين والاستعداد له، أو تغييره كي يتناسب مع الهدف الجديد".<sup>21</sup> وبالتالي، فإنه دون القيام بتوصيف معين للقيادة الذين لديهم القدرة على التكيف، لن يكون هناك جدوى من تصميم وتقييم برامج تنمية القيادة الفعالة.

وقبل تقديم تعريف واضح للقيادة التي تتمتع بالقدرة على التكيف، ينبغي أن نجمع بشكل أفضل جوهر مصطلح "التكيف" من أجل وضع برامج فعالة لتنمية القادة، فإنه من الأهمية بمكان أن نحدد نتائج ووخ التي توصل إليها من عملية تحرير العراق بناءً على مقابلات مع الضباط الصغار: حيث ينقل ووخ أنه "بالإضافة إلى سرعة البديهة اللازمة للاضطلاع بمهام إضافية أو لتناوب الأدوار بشكل مستمر. وصف العديد من القادة الصغار عملية تحرير العراق بضرورة الحاجة إلى التكيف من خلال العمل خارج نطاق تخصصاتهم في المعركة، وقد تحدث رجال المدفعية، والمهندسين، وأطقم الدبابات عن العمل كجنود مشاة عند شنههم للغارات أو محاصرة مكان أو عند إجراء الأبحاث".<sup>22</sup> وتجدر الإشارة إلى أن هناك حاجة ماسة إلى تعلم مجموعة من المعارف والمهارات بشكل سريع، علاوة على

التغيير".<sup>18</sup> من الجدير بالذكر أن ما لا تقدمه عقيدة قيادة الجيش هو تعريف القيادة التي لديها القدرة على التكيف، ولكنها تقدم فقط مجموعة من الأوامر العشوائية الغير محددة الخاصة بأهمية القدرة على التكيف.

إن إدراك الحاجة إلى نوع جديد من القيادة (وربما إدراك عدم كفاية دليل الميدان 22(100-). ومجموعة لواء القتال المختلط (IBCT)، والمفهوم المؤسسي والعملياتي، يعرف القائد الذي يتمتع بالقدرة على التكيف على أنه "قائد يمكنه التأثير على الأفراد، من خلال إطلاعهم على الغرض والاتجاه والدافع، وذلك خلال العمل في بيئة معقدة

هناك حاجة ماسة إلى تعلم مجموعة من المعارف/المهارات بشكل سريع، علاوة على إطار عملياتي مرجعي جديد، والذي يمكن أن يختلف بشكل جوهري عن المهارات والمعارف والرؤى التي تم تنميتها خلال التدريب.

وديناميكية تحيطها الشكوك والغموض؛ من أجل إنجاز المهمة وتحسين المؤسسة".<sup>19</sup> هذا وتوضح القائمة التالية سمات القائد الذي يتمتع بالقدرة على التكيف:

- أن يكون حازماً.
- أن يوازن أبعاد القيادة البشرية مع ما هو متوفر له من التقنية.
- أن يكون واثقاً من نفسه ومعتاداً على الشك و(التمتع بسرعة البديهة والمرونة).
- أن يكون عالي التركيز وسريع التعلم.
- غرس روح القيادة وعدم أخضاعها للمركزية، والسماح بالمبادرات داخل إطار الهدف المقصود.
- أن يتمتع بعلاقات حميدة.
- بناء فريق مترابط شديداً الثقة يقوم على الصراحة.



واشنطن يعبر نهر ديلاوير. (إيمانويل جوتليب لوبنر، 1851)

حيث يجب أن تتجاوز الشبكة مجرد الأفكار الإبداعية للقائد.<sup>25</sup> ويتفق هذا المنهج بشكل أكبر مع الافتراضات المنطقية لمجموعة لواء القتال المختلط الخاصة باتخاذ المبادرة في إطار الغرض.

ومع وضع هذه الأفكار في الاعتبار، ينبغي أن يكون القائد الذي يتمتع بالقدرة على التكيف قادراً على تحديد متغيرات تعريف البيئة العملية بشكل سريع، مع الاستعانة بأسلوب إبداعي بكافة الموارد المتاحة عبر الطرق الدبلوماسية والاستخباراتية والعسكرية والاقتصادية، بالإضافة إلى ذلك، يشجع القائد الذي يتمتع بالقدرة على التكيف في أفراد فريقه الإبداع الفردي والجماعي والمبادرة داخل إطار الهدف المقصود.

تجد الإشارة إلى أن سمات القيادة التي تميز القائد الذي يتمتع بالقدرة على التكيف عن تلك السمات التي يصفها دليل الميدان 22 100 - تتضمن ما يلي:

- إعطاء الأولوية لحل المشكلة.
- استمرارية التعلم، والإدراك أن التكيف ليس حدثاً فردياً، ولكنه عملية مستمرة على المستوى العملي وفي مراكز القيادة.
- التمتع بالذكاء اللازم لتحليل بيئة العمليات وتحديد متغيرات التعريف وعلاقتها المتداخلة.
- التمتع بالقدرة على التخيل والابتكار والإبداع والتعامل مع موارد بيئة العمليات ببراعة تامة لتحقيق النتائج المرجوة.

إطار عملياتي مرجعي جديد، والذي يمكن أن يختلف بشكل جوهري عن المهارات والمعارف والرؤى التي تم تنميتها خلال التدريب. ومن خلال القياس، يقدم ووج بعض وجهات النظر عن القيادة التي تتمتع بالقدرة على التكيف والإبداع: "كي تستخدم مثلاً عن طهي الطعام، فإن الطهارة يتمتعون بالمهارة الفائقة عند تنفيذ المحتويات، وعلى الرغم من السماح بقدر ضئيل من وضع لمسة إبداعية تدخل في إطار إعداد الوجبة، إلا أن العمل يعتمد على الوصفة والمحتويات، وليس على الطاهي، ومن ناحية أخرى، ينظر رؤساء الطباخين إلى المكونات المتاحة لهم لإعداد الوجبة، ومن هنا فإن النجاح في إعداد الوجبة يأتي من إبداع رئيس الطهارة، وليس من الوصفة ذاتها".<sup>23</sup> ويذهب ووج إلى القول بأن "الإبداع والابتكار يتضمنان تقديم طرق وأفكار وأساليب جديدة، ولا يمكن تعليم الإبداع في مجموعة من المعلومات يمكن قراءتها في ثمان ساعات، كما لا يمكن تعلم ذلك على الإنترنت. هذا ويشير إلى أن الإبداع ينمو عندما يتم إعطاء ضابط ما مجموعة صغيرة من المعايير المهمة، الوضع، المعيار والوقت المطلوب للتخطيط وتنفيذ ماتم التدريب عليه".<sup>24</sup>

ويوجد دليل بشكل واضح على أن الابتكار والتخيل والإبداع تمنح القدرة على التعامل مع الأفكار والبيئة ببراعة تامة لتحقيق بعض النتائج المرجوة: إن التكيف أكثر من كونه مجرد "الاعتیاد على الشك" ماثلة للحرباء التي تتلون بالأشكال المحيطة بها، علاوة على ذلك، يتخذ تكيف القائد أكثر من نوع تفاعلي من التغيير.

ومن الأفكار الأخرى التي يفتقدها تعريف قائد مجموعة لواء القتال المختلط الذي يتمتع بالقدرة على التكيف هو بناء الفريق، حيث ينبغي أن يضع في الاعتبار أن مجرد بناء "فريق مترابط وقائم على الثقة والصراحة بين أفراد الفريق" أمر ليس كافياً بالنسبة للقائد الذي يتمتع بالقدرة على التكيف، حيث يجب على الفريق نفسه أن يتمتع بسمات القدرة على التكيف مع الأوضاع.

• تشجيع الفرق على الإبداع الفردي والجماعي.

• تقديم المبادرة داخل إطار الهدف المحدد. ونقل الهدف المحدد إلى المرؤوسين لتمكينهم من القيام بنفس الأمر.<sup>26</sup> مع هذا التعريف للقيادة التي لديها القدرة على التكيف. والذي يوضح بشكل أكبر السمات التي تدعم التغيير في بيئة العمليات. ببرز أيضاً السؤال التالي:- هل يقوم الجيش بإعداد قادة يتمتعون بالقدرة على التكيف؟ وإذا لم يكن الأمر كذلك، كيف يمكن تنقيح نظام التنمية الحالي للقيام بذلك؟

## المنهج الحالي لتنمية القائد

”نظراً لأخضاع القطعات العسكرية الكاملة لتدريبات ومعتقدات أمريكية خالصة، لم ينجح جيشنا في تكييف نفسه على نوع من المعارك لم تصل إليه المدارس العسكرية.<sup>27</sup> - روجر ترينكوبير.

لتجنب نفس الأخطاء التي وقعت فيها القوات الفرنسية في الجزائر، وأخطاء التجربة الأمريكية في فيتنام، ولبنان، والصومال، يجب على الجيش الأمريكي أن يراعي بجدية ما إذا كان نظام تنمية القائد يقوم بتحديد وإعداد القادة الذين يتمتعون بالقدرة على التكيف وفقاً لما

أدى تحليل أجري على القيادة التي لديها القدرة على التكيف في مجموعة لواء القتال المختلط إلى التوصية بأنه ”يجب على لجان الإنتاج على مستوى المؤسسة البدء في سلسلة تعليمية متصلة تتعلق بالقدرة على التكيف، تقوم بتدريس منهج صريح ودقيق لواجبات القائد.

تتطلبه بيئة العمليات. وتجدر الإشارة إلى أن السعي الحالي والصراع داخل المؤسسات العسكرية لإعداد قادة لديهم قدرة على التكيف يكمن في التقليد العسكري القوي

الخاص بتطبيق أنظمة صارمة تخضع للتسلسل القيادي لحل مشكلات فوضوية، وفي الرغبة في تنمية عقول تتمتع بالقدرة على التكيف داخل ثقافة المؤسسة تتبع العادات والتقاليد. وينبغي الالتفات إلى أن النظرية السائدة التي ترى أن القادة سوف يجدون دوماً تحت تصرفهم مصدراً جاهزاً من ”الشباب الأذكياء“ لتنفيذ ”الأعمال الذهنية الهامة“ تزيد من قوة هذا التحدي. حيث إنه إذا اتخذ جميع الضباط هذا السبب كأساس لعدم القيام بتنمية الذات، فإن الجهود الخاصة بإعداد قادة لديهم القدرة على التكيف سوف يتحول إلى مخطط فاشل.

وفي إطار عمل تنمية القائد العسكري، نجد أن تدريب المؤسسات، والواجبات العملية، والتنمية الشخصية تمثل أركان البناء للقيم والأخلاق والتوقعات والمعايير والتدريب والتعلم لإعداد قائد مدرب ومعد جيداً.

هل قام هذا النظام تاريخياً بتقديم قادة لديهم القدرة على التكيف مع مهارات حل المشكلات التي تتجاوز حدود العقائد؟ يمكن القول بأن الجيش لا يقوم بتهيئة العدد الكافي أو النوع المطلوب من القادة الذين يتمتعون بالقدرة على التكيف. وذلك من ملاحظة الصراع الدائر وعمليات التمرد وعمليات الاستمرار والدعم على مدار العقود الأربعة الماضية. ويلاحظ ووجه أنه ”لسوء الحظ نجد خلف الإجماع الكلي للبعد البشري في المستقبل والحاجة إلى تغييره، يبقى هناك فصلاً خطيراً بين ممارسات تنمية القائد الحالية وبين نوع القادة التي تتطلبها القوى المستقبلية، ويمكن القول بصراحة أن الجيش يعتمد ويشجع نظام تنمية مهارات القادة لتناسب ردود الفعل بدلاً من المبادرة باتخاذ الفعل، وعلى الخضوع بدلاً من الإبداع، وعلى الولاء بدلاً من الجرأة“.<sup>29</sup>

و رغم تخصيص موارد مالية وجداول زمنية مناسبة لا نظير لها لتنمية الأفراد داخل المؤسسة، إلا أن الجيش قد فشل في تغيير نظام تعليم الضباط لتعيين وأفراز القادة الذين لديهم القدرة على التكيف وفقاً لما تتطلبه بيئة العمليات.

## أعظم نقباء الجيش في أوقات الفوضى

الإنتاج على مستوى المؤسسة البدء في سلسلة تعليمية متصلة تتعلق بالقدرة على التكيف. تقوم بتدريس منهج صريح ودقيق لواجبات القائد. ويجب على الدورات الأساسية والمتقدمة للضباط. وكلية المستشارين العسكريين وقيادة الجيش الأمريكي. وكلية الحرب بالجيش الأمريكي. توفير خطوات المتابعة اللازمة لضمان التقريب ومتابعة للنتائج المرجوة (القادة الذين لديهم القدرة على التكيف).<sup>31</sup>

هل يقوم الجيش بإعداد قادة يتمتعون بالقدرة على التكيف، وإذا لم يكن الأمر كذلك، كيف يمكن تنقيح نظام التنمية الحالي للقيام بذلك؟

ينبغي الالتفات إلى أن التوصية أيضاً هي توصية مجردة لدرجة لا يمكن معها أن تكون "قابلة للتطبيق". كما أنها تصف عدداً من التوصيات الأخرى التي تتعلق بتنمية القادة الذين لديهم القدرة على التكيف.<sup>32</sup> ولسد فراغ هذا الملخص التجريدي. إذا لم يتعذر فهمه. فإن الأهداف الخاصة بالقيادة التي لديها القدرة على التكيف بالنسبة للبرامج التي يمكنها العمل لتعيين هؤلاء القادة وتنميتهم بشكل أكبر. أقدم ما يلي:

- وضع نظام للأجور خاص بإتقان اللغة يعتمد على المهارات اللغوية لكافة الضباط بغض النظر عما إذا كانوا يمنحون اللغة مكانة مع ينة. ويمكن تقديم هذه الأجور بناء على العرض والطلب الخاص بلغات معينة.
- وضع نظام أجور خاص بالإجادة للضباط الذين يستكملون درجات التخرج في حقول الجغرافية والتاريخ والمهارات الفنية. وتعيين قياس مهارات معينة لدرجات التخرج. ويمكن تقديم الأجور بناء على العرض والطلب الخاص بحاجة الجيش.
- زيادة أعداد حصة مدرسة المغاوير "رينجر".

وعند خطورة تقديم نقطة بيانات مفردة. تستخدم دورة المستشارين العسكريين والقيادة سيناريو الهجوم المباشر. وتفتح المنطقة لإثبات القدرات الفريدة للمؤسسة المحولة وثيقة الصلة بالقسم. وتجدر الإشارة إلى أن استخدام العمليات المتجاورة والمباشرة يعد أمراً جيداً داخل منطقة الراحة بالنسبة لكل من الكلية والطلاب. وتكشف إجماع المؤسسة عن التكيف مع البيئات العملية المعاصرة والمستقبلية.

وما يمكن ملاحظته بشكل كبير هو عدم استمرار السياسات المتعلقة بالواجبات التي قامت بالفعل بدعم القادة الذين يتمتعون بالقدرة على التكيف. أولاً. وتؤدي ثقافة الجيش الخاصة بالتنقل الدائم للجنود بين المهام الموكلة لهم كل بضع سنوات إلى توليد المهارات الأساسية الخاصة بالتكيف مع المواقع الجغرافية الجديدة والأفراد والمؤسسات. بالإضافة إلى ذلك. فإنه من أجل تحقيق النجاح. أجبار الضباط على التناوب في الواجبات الثقيلة والخفيفة لأظهار سمات القادة الذين لديهم القدرة على التكيف. ونود أن نشير هنا إلى أن عدم دعم واجبات الاستقرار والبناء لهذه المجموعة من شأنه أن يقوض من القدرة على التكيف مع البيئة. فكيف يمكن للجيش تنمية برامج تنمية خاصة بالقادة لتقديم وبرز نقيب الجيش في المستقبل وتمكينهم من إدارة الفوضى في البيئة العملية دون أشراكهم الفعلي في هذه الواجبات؟

## التغييرات المقترحة لتنمية القائد

ينبغي عليك أن تتغير قبل أن تضطر إلى ذلك - جاك ويلش.<sup>30</sup>

كثيراً ما قام العديد من المفكرين بإثبات حاجة الجيش إلى توافر قيادة لديها القدرة على التكيف. كما أوصوا بالطريقة التي ينبغي بها تدريب هؤلاء القادة. ولسوء الحظ. لم تحدد العديد من التوصيات تغييرات برامج معينة لنظام تدريب الجيش وتنمية القادة. فعلى سبيل المثال. أدى تحليل أجري على القيادة التي لديها القدرة على التكيف في مجموعة لواء القتال المختلط إلى التوصية بأنه "يجب على لجان

لا يمكن التنبؤ بها. ونظراً لأنه من غير الممكن إعداد جميع الضباط لكافة أنواع المهام والعمليات الممكنة. ينبغي على الجيش أن يحاول تنمية ديناميكية للعقول والقيادة للنقباء في المستقبل.

## العبور بالقيادة العظام إلى المستقبل

يقول ووج: "تمتلى معادلتنا بالمتغيرات التي تتغير بشكل دائم: الطقس. الأفراد. الديناميكيات المختلفة التي لا يمكننا السيطرة عليها. وإذا حاولنا السيطرة عليها. فسوف نقوم بخرق القوانين. ومن الأهمية بمكان أن نفهم قيودنا وحدودنا. وأن نفهم المتغيرات التي تحدث حولنا. ثم علينا بعد ذلك أن نتعلم كيفية التعامل معها.

ينبغي أن نضع في الاعتبار أن توجد أشياء معينة لا يمكنك السيطرة عليها: عواطف الجنود. والمشكلات التي يعاني منها الجنود في بيوتهم. والوضع المعقد الأطراف بين الشيعة والسنة. والحوار الثقافية. وحالة التحفظ من الثقافة الغربية. والثقافة المسيحية. والثقافة الإسلامية. كما أن هناك أشياء معينة لا يمكننا فهمها لأن البيئة مختلفة تماماً. ولإعداد الضباط لهذا. يتعين عليك اختبارهم بشكل مستمر. ووضعهم في مواقف تتسم بالتحدي. والسماح لهم بترتيب أفكارهم والعمل تحت ضغط مباشر".<sup>33</sup>

إن مبدأ القبول بما هو غير متوقع مما يجري في بيئة العمليات. وتحديد المتغيرات التي تعين هوية البيئة. والاستمرار في إعداد قادة يتمتعون بالقدرة على التكيف والمرونة في المواقف التي تتطلب ذلك. يعتبر المسار الملائم الذي يؤدي إلى إعداد قادة يتمتعون بالقدرة على التكيف. ويجب على الجيش أن يعين نقباء المستقبل العظام وتنمية أمكاناتهم بشكل أكبر حتى يتمتعوا بالقدرة على التكيف والتغلب على الفوضى بنجاح.

ولا ريب أن هذه التوصيات هي الخطوة الأولى نحو أخذ الحديث بعيداً عن الرغبات المجردة وبإتجاه البرامج العملية.

• إتاحة فحص صلاحية التعليم للمستوى المتوسط بشكل يمكن الضباط من تجنب دورة المستشارين العسكرية والقيادة. والالتحاق مباشرة بمدرسة الدراسات العسكرية المتقدمة أو برنامج الشهادة المتقدمة المدنية. • استبدال الدرجة المتقدمة المدنية. أو الخدمات المماثلة. أو برامج التبادل العسكري الخارجية لإحدى المدارس العسكرية لحوالي 50% من الضباط المختارين لدورة المستشارين العسكريين والقيادة وكلية الحرب الأمريكية. • طلب درجة متقدمة من التعليم المدني بنفس الطريقة كخبرة مشتركة لدعم الرتب الكبيرة.

• التفكير في تدريس برنامج الشهادة المتقدمة المدنية سنة للتأهل في فرع من الفروع.

• وضع اختبار موثق للأحتراف الشامل عند نهاية دورات المستشارين العسكريين والقيادة يكون مشابهاً لاختبار المهندسين المهنيين أو لاختبار نقابة المحامين.

• تغيير الاتجاه الخاص بخصخصة الفرق وهيئات التدريس في المدارس العسكرية بشكل متزايد. وبدلاً من ذلك. يمكن اختيار الشركات الناجحة والكتائب وقائدي الألوية لتدريس الواجبات.

تجدد الإشارة إلى كافة التوصيات مصممة لمساعدة الضباط على التكيف مع البيئات الاجتماعية والمؤسسات الفكرية بشكل مختلف تماماً عن الإطار السائد في الجيش.

## جوائز مكارثر

على الرغم من أن القائمة تتجه بالكامل إلى التعليم المدني المتقدم. إلا أن هذه الدورة تقدم تحدياً فكرياً هاماً. وخاصة للضباط الذين ابتعدوا عن الدراسة لفترة طويلة. ونود أن نشير إلى أن أي مناقشة تنبثق عن هذه التوصيات هي خطوة إيجابية بإتجاه إعداد المزيد من الخبرات الملموسة. كما ينبغي الالتفات إلى أن الغاية المرجوة في النهاية هي إعداد قادة لديهم القدرة على التكيف. يكونون على أتم الاستعداد لحالات الفوضى التي

## ملاحظات

1. كارل فون كلوزويتز. في الحرب (نيوجيرسي: طبعة جامعة برينستون، 1984، 75).
2. دليل ميدان الجيش الأمريكي (دليل الميدان). الجيش (واشنطن. دي سي: مكتب طباعة الحكومة الأمريكية [GPO]. يونيو، 2005)، 12. الموقع على الإنترنت [www.army.mil/usapa/doctrine/active\\_FM.html](http://www.army.mil/usapa/doctrine/active_FM.html). تم تشغيله في 7 نوفمبر 2005.
3. المصدر غير متاح
4. براون جي فيديريك. "قادة للجيش الأمريكي". *Military Review* (مايو - يونيو 2003): 68.
5. دليل الميدان 06-3 العمليات الحضرية. (واشنطن. دي سي: مكتب طباعة الحكومة الأمريكية، يونيو 2003)، 8-12. الموقع على الإنترنت [www.army.mil/usapa/doctrine/Active\\_FM.html](http://www.army.mil/usapa/doctrine/Active_FM.html). تم تشغيله في 7 نوفمبر 2005.
6. نائب رئيس فريق الاستخبارات، قيادة العقيدة والتدريب بالجيش الأمريكي (TRADOC). "السيطرة على البيئة العملياتية". فورت ليفين ورت، كنساس، 2 فبراير، 2004.
7. إصدار رئيس الأركان للقوات المشتركة. الحرب المشتركة للقوات المسلحة للولايات المتحدة. (واشنطن. دي سي: مكتب طباعة الحكومة الأمريكية، 14 نوفمبر 200) من 1-5 ومن 8-1.
8. جون أركويلا وديفيد رونفيلدت. "الحرب التكنولوجية القادمة" استراتيجية مقارنة (ربيع 1993): 141-65. كولونيل هامس إكس توماس، المقلع والحجر. (نيويورك: شركة MBI للنشر، 2004)، 5.
9. إيه جي باسيفنش. "الأخلاق والتكنولوجيا العالية". الاهتمام القومي (خريف، 1996).
10. دليل الميدان 0-3 العمليات. واشنطن. دي سي: مكتب طباعة الحكومة الأمريكية، يونيو 2001) الفصل 12.11، 1. الموقع على الإنترنت [www.army.mil/usapa/doctrine/Active\\_FM.html](http://www.army.mil/usapa/doctrine/Active_FM.html). تم تشغيله في 5 أكتوبر 2005.
- ينسب مفهوم الدائرة الحلقية من الملاحظات والتوجيه والقرارات والإجراءات إلى الكولونيل جون بويد. الولايات المتحدة القوات الجوية.
11. بول جونسنالفييس جي. راشل كوننغهام، نيك تون "عملية تقييم خطر المخاطر من خلال استخدام الخوارزمية الجينية والمنطق المتغير". إجراءات المؤتمر الدولي الثالث عن الاندماج المعلوماتي باريس، يوليو، 2000.
- اللواء ديفيد نيكولاس واللواء تودور جاريف. "ماذا تعني النظرية الفوضوية للحرب؟" مجلة *Aerospace Power Journal* (خريف 1994)
12. ليونارد ووج. إعداد قادة يتمتعون بالقدرة على التكيف: التجربة القاسية لعملية الحرية للعراق (كارليسسل، بنسلفانيا: كلية الحرب بالجيش الأمريكي [AWC]. معهد الدراسات الاستراتيجية [SSI]. يوليو 2004، 12.
13. ويليامسون ميراي. "Clausewitz Out, Computer in". الاهتمام القومي (يونيو 1997).
14. الكولونيل روان بي روبرت وديريش إيه كارلتون "إعداد جنود يتسمون بسرعة البديهة والقدرة على التكيف". العرض العسكري (مايو-يونيو 2003): 3.
16. المصدر غير متاح
17. كالديرا إيه لويس وشينسيكي كي جنريك. "رؤية الجيش: الجنود في الميدان من أجل الأمة. المقتنعون بالسلام. لا يقهرون في الحرب. الموقع على الإنترنت [www.tradoc.army.mil](http://www.tradoc.army.mil). تم تشغيله في 5 أكتوبر 2005.
18. دليل الميدان 22--10 قيادة الجيش. (واشنطن. دي سي: مكتب طباعة الحكومة الأمريكية، أغسطس 1999)، 5-10، 4-6، ب-8. الموقع على الإنترنت [www.army.mil/usapa/doctrine/Active\\_FM.html](http://www.army.mil/usapa/doctrine/Active_FM.html). تم تشغيله في 7 نوفمبر 2005.
19. فريق المعارك المؤقت بالألوية (BCT). المفهوم المؤسسي والعملياتي. إصدار 21.4.0 (فورت مونرو، فيرجينيا: قيادة العقيدة والتدريب بالجيش 301 [TRADOC] يونيو 2000).
20. اللواء دوستل سي براد "القادة الذين يتمتعون بالقدرة على التكيف ومجموعة لواء القتال المختلط - المبادرة في إطار الغرض المحدد". *Center for Army Lessons Learned Newsletter*, 01، 18-فورث ليفانورث، كنساس، 7 أغسطس، 2001. الكولونيل كينترفين "تدريب مواد الدعم في مساندة مجموعة لواء القتال المختلط". تقديم بسيط من قيادة العقيدة والتدريب بالجيش الأمريكي، مدير التدريب الجماعي، فورت مونرو، فيرجينيا، الموقع على الإنترنت [www.manprint.army.mil/manprint/docs/sym2000/ERVIN102000/ERVIN102000.PPT](http://www.manprint.army.mil/manprint/docs/sym2000/ERVIN102000/ERVIN102000.PPT). تم تشغيله في 11 نوفمبر 2005.
21. تعريف "التكيف" مأخوذ من [searchbox.hyperdictionary.com](http://searchbox.hyperdictionary.com). تم تشغيله في 11 نوفمبر 2005.
22. ووج "إعداد قادة ذو القدرة على التكيف".
23. ووج "الإبداع المقيد": "إعداد قادة الغد من اليوم". (كارليسلي، بنسلفانيا: لية الحرب بالجيش الأمريكي [AWC]. معهد الدراسات الاستراتيجية [SSI]. أبريل، 2003، 3.
24. نفس المرجع، 10.
25. اللواء جونسون ديليو فريد. "ضعها على المسار الصحيح بسرعة" *Military Review* (مارس - أبريل 2000) 73.
26. دليل الميدان 22-100
27. روجر ترينيكير. الحرب الحديثة. الرؤية الفرنسية لمقاومة التمرد. (نيويورك: بريجر، 1964).
28. دليل الميدان 22-100، 5-14.
29. ووج "الإبداع المقيد" 3.
30. جاك ويلش، تشيرمان، مؤسسة جي إي. "حكّم في مصيرك وإلا ستجد من يقوم بذلك (نيويورك: هاربر كولينز بابليشنج، 2005).
31. العقيد إرفين كي إنت، والمقدم ديكير إيه ديفيد. "القادة الذين يتمتعون بالقدرة على التكيف ومجموعة لواء القتال المختلط". *Military Review* (سبتمبر - أكتوبر 2000): 28.
32. العقيد ميلانون إتش جون. "كفاءة القادة واستعداد الجيش". *Military Review* (يوليو - أغسطس 2002) 56. براون وديريش.
33. ووج "إعداد قادة ذو القدرة على التكيف". 19.